

## Bijlage 1

In deze bijlage wordt ingegaan op de aanbevelingen van de Commissie Behoorlijk Bestuur. Achtereenvolgens betreft dit de elementen die in de ogen van de commissie een plaats moeten krijgen in de sectorale governancecodes en de aanbevelingen van de commissie over de door de commissie beschreven weeffouten.

### Aanbevelingen aan sectoren aangaande gedrag

Gedragscodes leveren een waardevolle bijdrage aan de constante reflectie op de maatschappelijke taak van semipublieke instellingen. Ze expliciteren en codificeren normen en verantwoordelijkheden. De meeste waarde heeft deze vorm van zelfregulering als ze dicht op de praktijk van de sector tot stand komt; als de codes worden opgesteld en in stand worden gehouden door de instellingen zelf en mogelijk ook door brancheorganisaties. De commissie wil daarom geen overkoepelende code opstellen voor alle sectoren. Wel doet de commissie een aantal handreikingen. De commissie roept de instellingen op om gedrag te agenderen en concrete gedragsregels te bespreken. In de hoofdtekst van de brief is hier op ingegaan.

Tegelijkertijd benoemt de commissie ook twaalf thema's die governancecodes dienen te adresseren. Het kabinet is van mening dat de twaalf geschetste voorschriften elementen zijn die in codes een duidelijke plaats verdienen. De afzonderlijke thema's worden hieronder besproken.

1. De instelling geeft nadere invulling aan de maatschappelijke taak door haar missie, visie en strategie te definiëren. Deze worden samen met betrokkenen opgesteld en regelmatig geëvalueerd. De missie dient als uitgangspunt bij het nemen van beslissingen en er kan een beroep op worden gedaan in tegenspraak en feedback.

*Reactie:* missie, visie en een daarop aansluitend strategisch plan (voor de middellange termijn) zijn essentieel voor een goed functionerende, maatschappelijk ingebedde en transparante organisatie. Uiteraard dienen deze nauw aan te sluiten bij de maatschappelijke taak (zie ook de relevante aanbeveling aan de politiek hieronder). Vooral het proces om te komen tot de missie, visie en strategie en het betrekken van relevante *stakeholders* daarbij is van belang. Tezamen met de borging van publieke belangen zoals deze in wetgeving zijn verankerd, biedt dit een goede basis voor het aangaan van het lastige gesprek met alle betrokkenen over de dagelijkse dilemma's bij semipublieke instellingen.

2. Een professionele bestuurder is dienend aan de professional en de publieke dienstverlening en is eindverantwoordelijk voor de dienstverlening. Het bestuur gaat regelmatig in gesprek met de verschillende *stakeholders* (leidinggevendenden, medewerkers, interne en externe toezichthouders, cliëntenraden en anderen) over het handelen in relatie tot de afgesproken waarden en de prestaties. Bij belangrijke besluiten worden *stakeholders* betrokken in het besluitvormingsproces.

*Reactie:* Enerzijds geeft de commissie hiermee aan dat de maatschappelijke dienstverlening centraal staat. Het dienstbaar zijn aan de maatschappelijke taak staat boven het dienen van deelbelangen. Zowel de professional als de bestuurder zijn daarvoor verantwoordelijk en moeten daarover rekenschap afleggen. Anderzijds wijst de commissie erop dat *stakeholders* goed betrokken moeten zijn. Het periodieke gesprek met *stakeholders* is naar de mening van het kabinet een wezenlijk onderdeel van het handelen van bestuurders. Uiteraard geldt hierbij dat zeker aan de minimale wettelijke eisen inzake medezeggenschap moet worden voldaan. Maar er kan en mag meer worden verwacht. Hiertoe roept het kabinet van harte op. Zie ook de reactie van het kabinet onder 'aanbevelingen aan de politiek aangaande 'weeffouten''.

3. Een verantwoordelijke toezichthouder is een goede werkgever en evalueert periodiek het functioneren van de bestuurder en de organisatie. De toezichthouder bespreekt dilemma's met de bestuurder en geeft feedback op zijn gedrag. Interne toezichthouders spreken los van de bestuurder met *stakeholders* om inzicht te krijgen in prestaties van de instelling en

de bijdrage aan maatschappelijke doelstelling. De interne toezichthouder neemt voldoende tijd voor dit werk. Hij evalueert minimaal jaarlijks het eigen functioneren en elke twee of drie jaar onder externe begeleiding.

*Reactie:* Toezicht houden betreft een serieuze taak, waarvan door de maatschappij veel wordt verwacht. Door de specifieke structuur van semipublieke instellingen (veelal is er sprake van marktmacht en relatief lage concurrentiedruk met daarnaast een zeer beperkte klantdruk en beperkte democratische controle), zijn interne toezichthouders de voornaamste partij die de bestuurders tegenkracht kunnen bieden en daartoe formeel ook in staat zijn, onder andere in de rol als werkgever van de bestuurder. Dit laatste geldt met name ook in die sectoren waar veelvuldig gebruik wordt gemaakt van de stichting- of verenigingsvorm. Zoals de commissie terecht stelt dient een Raad van Toezicht zich te gedragen als goed werkgever van de bestuurder en dient de raad naast het instellingsbelang ook een breder publiek belang in ogenschouw te nemen. Kernelement hierin is dat toezichthouders gesprekken aangaan met *stakeholders* en ook voor *stakeholders* aanspreekbaar zijn.

Vanwege deze belangrijke taak behoeft de rolopvatting van interne toezichthouders een centrale plek in een governancecode. Gedragsregels en voorschriften moeten daarbij niet leiden tot een afvinklijstje, maar tot beter en verantwoordelijker gedrag en tot een helderder afgebakende taakverdeling tussen bestuurders en interne toezichthouders. Zie ook de reactie van het kabinet onder 'aanbevelingen aan de politiek aangaande 'weeffouten''.

Het belang van goed intern toezicht, waarbij de toezichthouder voldoende tijd kan nemen voor de uitoefening van zijn taak en verantwoordelijkheid, dient ook weerspiegeld te worden in de mogelijke bezoldiging van de toezichthouder. De behandeling van de Wet Normering Topinkomens (WNT) door de Tweede Kamer heeft geresulteerd in een gewijzigd voorstel waarin de bezoldiging van de interne toezichthouder gemaximeerd wordt op 5% (lid) of 7,5% (voorzitter Raad van Toezicht) van de bezoldiging van de bestuurder, inclusief onkostenvergoedingen. Dit betekent effectief het equivalent van een tijdsinzet van 10-15 dagen per jaar. Uit de praktijk blijkt dat commissarissen en toezichthouders rond 20 dagen per jaar besteden aan hun toezichtstaken.<sup>1</sup> De aanbeveling van de Commissie Behoorlijk Bestuur om intern toezichthouders voldoende tijd te laten besteden aan hun taak noopt ertoe op dit onderdeel van de WNT de vinger aan de pols te houden. De voor verschillende momenten aangekondigde wijzigingen in de WNT bieden een goede gelegenheid om aan de hand van ervaringen in de praktijk eventueel ook nadere voorstellen tot aanpassing van dit onderdeel van de WNT te doen.

4. Benoemingen van bestuur en toezicht zijn inzichtelijk. In de samenstelling van de raden wordt gezocht naar een afspiegeling van verschillende disciplines, achtergronden en expertises. Het functieprofiel vraagt van bestuurders en toezichthouders dat ze sterke, aantoonbare affiniteit hebben met het primaire proces van organisaties. Daarnaast zal voor een selectie van leden van de Raad van Toezicht moeten gelden dat ze specifieke kennis hebben van, en ervaring hebben met, het primaire proces.

*Reactie:* Dit hoort een belangrijk thema te zijn in sectorale governancecodes. Het doel is het aantrekken van bestuurders en toezichthouders die geëquipeerd en intrinsiek gemotiveerd zijn om de maatschappelijke taak uit te voeren. Naast deskundigheid van is de diversiteit binnen de Raad van Toezicht van groot belang. De juiste persoon op de juiste plaats vergt natuurlijk goede benoemingsprocedures en doordachte functieprofielen. Het tot stand brengen van een goede match vraagt ook diepgaande gesprekken over geschiktheid, vertrouwen en teamsamenstelling. Aanspreekbaarheid op een zorgvuldig proces staat daarin centraal. Men dient niet te vervallen in het simpelweg afvinken van een lijstje met criteria.

---

<sup>1</sup> Zie hiervoor bijvoorbeeld Lückerrath-Rovers, M. en A. de Bos (2013), "Nationaal Commissarissen Onderzoek 2012," Nyenrode Business University.

5. Elke vorm en schijn van belangenverstrengeling tussen bestuurders en instelling wordt vermeden. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders spelen die van materiële betekenis zijn voor de instelling of voor de desbetreffende bestuurders, behoeven de goedkeuring van de interne toezichthouder.

*Reactie:* het omgaan met belangenverstrengeling hoort te zijn uitgewerkt in een gedragscode op sector- of instellingsniveau. Het kabinet zal in aanvulling daarop komen met een voorstel om in boek 2 van het Burgerlijk Wetboek te regelen dat bestuurders en toezichthouders van stichtingen en verenigingen niet mogen deelnemen aan besluitvorming als zij een tegenstrijdig belang hebben. De minister van Veiligheid en Justitie heeft Uw Kamer hierover geïnformeerd (Kamerstukken II, 33 750, nr. 31).

6. Permanente opleiding van bestuurders en toezichthouders is de norm.

*Reactie:* Het kabinet deelt met de commissie dat bestuurders en toezichthouders de taak die zij hebben goed moeten kunnen vervullen. Dat geldt niet alleen op het moment van aanstelling, maar ook gedurende het dienstverband. Een permanente opleiding helpt dat te borgen. Een goed voorbeeld hierbij is het accreditatietraject van de Nederlandse vereniging van zorgdirecteuren. In dit traject wordt ruim aandacht besteed aan vakontwikkeling maar ook aan intervisie en feedback.<sup>2</sup> Verder hebben de verenigingen van toezichthouders in de zorg, het onderwijs, de sociale woningbouw en de kinderopvang aangekondigd te komen tot gezamenlijke opleidingseisen waarin een mengvorm van gedeelde en branchespecifieke programma's wordt opgenomen.<sup>3</sup>

7. Bestuurders en interne toezichthouders organiseren tegenkracht voor zichzelf en voor anderen in de organisatie. Dit houdt in dat de organisatie zodanig is ingericht dat onderlinge feedback op de behoorlijkheid van gedrag mogelijk is.

*Reactie:* Het vermogen om zelf tegenkracht te organiseren is volgens het kabinet een fundamentele voorwaarde voor het goed bestuur en toezicht. Immers, het vertrouwen van bestuurders en toezichthouders in de koers die zij met de organisatie varen, wordt gesterkt wanneer feedbackmechanismen op orde zijn. Deze gedragsregel verdient daarom een plaats in sectorale governancecodes. Het organiseren van tegenkracht en het faciliteren en stimuleren van feedback betekent méér dan slechts voldoen aan de wettelijke normen op het terrein van inspraak van gebruikers en personeel. Nadere uitwerking is nodig, bijvoorbeeld door op sectorniveau *best practices* te delen.

8. Instellingen beschikken over een realistische meerjarenbegroting en brengen daarbij ook de toekomstige risico's ten aanzien van kwaliteit en financiën goed in kaart. Ze beseffen hierbij dat alle indicatoren tekortkomingen hebben en dat nooit alleen op rapportages kan worden afgegaan.

*Reactie:* doelmatig gebruik van publieke middelen of van de besteding van wettelijk afgedwongen betalingen (premies) hoort normaal te zijn. Hierbij hoort een goede financiële huishouding waarin de financiële en andere risico's die de effectieve uitvoering van de maatschappelijke taak in gevaar kunnen brengen beheersbaar en inzichtelijk zijn en de planning voldoende ver vooruit kijkt.

Het kabinet zal in een gemeenschappelijk kader voor financieel beheer een aantal basisregels formuleren met betrekking tot ondermeer de meerjarenbegroting en het borgen van inzicht en de verantwoording over toekomstige risico's. De minister van Financiën

---

<sup>2</sup> Zie hiervoor "Accreditatie voor zorgbestuurders", <http://www.nvzd.nl/nvzd-nieuws/accreditatie-voor-zorgbestuurders/itemid-98.html>.

<sup>3</sup> Zie hiervoor "Reactie toezichthoudende verenigingen op rapport commissie Halsema", <http://www.vtoi.nl/nieuws/reactie-verenigingen-op-rapport-commissie-halsema>.

informeert Uw Kamer hierover.

9. In semipublieke instellingen moet schatkistbankieren als gewoonte gelden. Afwijking van die gewoonte wordt in het jaarverslag beargumenteerd.

*Reactie:* Het kabinet onderschrijft het uitgangspunt dat publieke middelen risicoarm moeten worden beheerd. Het ligt voor de hand dat op sectorniveau afspraken worden gemaakt over hoe invulling wordt gegeven aan risicoarm lenen en sparen. Schatkistbankieren is een instrument dat in bepaalde gevallen aan dit uitgangspunt kan bijdragen, maar er zijn ook andere instrumenten, zoals het beleidskader derivaten dat het kabinet met het oog hierop heeft ontwikkeld. Bovendien geldt dat bij de overweging om voor bepaalde categorieën instellingen tot verplicht schatkistbankieren over te gaan, de vigerende wettelijke criteria voor deelname aan schatkistbankieren in het oog moeten worden gehouden evenals de effecten op de EMU-schuld.

10. Accountants kijken verder dan de rapportage over het afgelopen jaar en geven een openbaar oordeel over toekomstverwachtingen en risico's, ook op het gebied van behoorlijk bestuur.

*Reactie:* De instelling, in het algemeen de Raad van Toezicht, stelt de accountant aan en verleent ook het mandaat aan de accountant. Dat mandaat moet niet te beperkt zijn om de accountant de mogelijkheid te bieden voldoende onafhankelijk een oordeel te geven. Overleg tussen de sectoren, accountants, vakdepartementen en het ministerie van Financiën moet leiden tot afspraken die de kwaliteit van de dienstverlening van accountants, met name rondom risico-inschatting en de kwaliteit van interne governance, vergroten. De afspraak (een gedragsregel, mogelijk aangevuld met best practices) kan een plek krijgen in sectorale governancecodes.

Het eerder genoemde gemeenschappelijk normenkader voor financieel beheer bevat een aantal basisprincipes om een meer toekomstgerichte signalerende rol van de accountant te realiseren.

11. De instellingen zoeken met enige regelmaat – op zijn minst één maal per vijf jaar – een nieuwe accountant aan.

*Reactie:* de basisgedachte hierachter, dat het wenselijk is dat er met enige regelmaat met een frisse blik naar de financiële prestaties, verantwoording en governance van instellingen wordt gekeken, kan van harte worden ondersteund. Een gedragsregel dat regelmatig een nieuwe accountant wordt aangezocht, of dat de opdracht voor controle periodiek wordt aanbesteed, ligt voor de hand. In sectorcodes kan worden aangesloten bij regels die gelden voor beursgenoteerde ondernemingen en financiële instellingen. Deze instellingen moeten nu elke zeven jaar wisselen van partner binnen een kantoor. Vanaf 1 januari 2016 verandert de verplichting in het eens per acht jaar wisselen van kantoor.

12. In het jaarverslag wordt verslag gedaan van de wijze waarop de code is nageleefd.

*Reactie:* De verantwoording over naleving en vooral over afwijking van de code dient uiteraard op transparante wijze plaats te vinden en moet ook voldoende beargumenteerd zijn. Deze basisregel is in het algemeen al opgenomen in sectorale governancecodes. Het is daarbij ook aan de sector om opvolging te geven in gevallen waarin de naleving van deze regel onvoldoende is. Bij het vaststellen van codes zouden dan ook tegelijkertijd afspraken moeten worden gemaakt over de structurele monitoring van de naleving ervan.

### **Aanbevelingen aan de politiek aangaande 'weeffouten'**

De commissie constateert in haar rapport dat de morele incidenten waardoor de semipublieke sector de laatste jaren is opgeschrikt, het gevolg zijn van onbehoorlijk en incompetent bestuurlijk gedrag. Daarnaast is er in de ogen van de commissie sprake van een aantal weeffouten in de structuur van de semipublieke sector die tot onwenselijk gedrag aanleiding geven. Om de kwaliteit

en effectiviteit van publieke diensten te verbeteren is het van belang deze weeffouten te herstellen. Daarnaast zijn goede (gedrags-)regels in organisaties en sectoren nodig. De commissie doet acht aanbevelingen aan het kabinet om de weeffouten aan te pakken. Hieronder volgt per aanbeveling de reactie van het kabinet. De commissie adviseert het kabinet:

1. In overleg met de sector de publieke belangen opnieuw te ijken en vast te leggen, als ook de maatschappelijke taakopdracht die instellingen in de verschillende sectoren hebben en de verantwoordelijkheid die een behoorlijke uitoefening van de publieke taak vergt.

*Reactie:* Helderheid over de publieke belangen en de verantwoordelijkheid van semipublieke instellingen die daarbij hoort is essentieel voor het goed functioneren van sectoren. Vaststellen waar de definiëring van publieke belangen leidt tot praktische problemen om deze publieke belangen vervolgens te kunnen herijken, vergt zorgvuldig onderzoek en een goede dialoog. Periodieke evaluaties van wetgeving en begrotingsartikelen vormen een uitstekend aanknopingspunt om aan deze aanbeveling invulling te geven. Immers, hierin wordt onder andere aandacht besteed aan de vraag in hoeverre de doelstellingen van het beleid – *in casu* het borgen van publieke belangen – worden bereikt. Bij belangrijke aanpassingen in de marktordering in sectoren – bijvoorbeeld rond de novelle op de ontwerp-Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting – wordt ook uitgebreid stilgestaan bij de definitie van publieke belangen en de verantwoordelijkheid voor borgen daarvan. Aansluiten bij de reguliere evaluatieperiode van wetgeving zorgt ervoor dat in ieder geval binnen een periode van vijf jaren de herijking van publieke belangen in het debat met het parlement ter sprake zal komen. In sommige gevallen kan het zijn dat meer snelheid is gewenst. Discussies die in instellingen en sectoren ontstaan over de maatschappelijke opdracht en de vertaling daarvan in missie, visie en strategie, kunnen reden zijn om het geplande evaluatiemoment niet af te wachten. Het kabinet staat hiervoor open.

2. Om perverse prikkels te voorkomen de meet- en sturingsinstrumenten altijd gepaard te laten gaan met vereisten van kwaliteit, alsook nieuwe regels en rapportageplichten steeds te toetsen op de te verwachten gedrags- en perverse effecten.

*Reactie:* Meer regels en rapportageplichten kunnen leiden tot minder gevoel van eigen verantwoordelijkheid en juist het meer handelen volgens de letter van de regel in plaats van in de geest van de regel. Zeker wanneer sturings- en verantwoordingsinstrumenten zich concentreren op een te beperkt aantal variabelen, groeit het risico dat onvoldoende recht wordt gedaan aan de meervoudige belangen die semipublieke instellingen dienen en de complexiteit van de omgeving waarin zij opereren. Dit kan ook leiden tot een te sterke nadruk op goede uitkomsten in rapportages. Dat is niet noodzakelijkerwijs hetzelfde als goede dienstverlening aan betrokkenen. Slimmer vormgeven van sturingsregels is daarom nodig. Te veel sturing op eenvoudig kwantificeerbare indicatoren brengt risico's met zich mee. Gedetailleerde sturing hoeft per saldo echter niet beter te zijn. Slimmer sturen heeft de voorkeur, maar dat is geen eenvoudige opgave. Daar waar publieke belangen in het geding zijn en de overheid dit met wet- en regelgeving adresseert, is de continue uitdaging om daarbij niet de verantwoordelijkheid van professionals, bestuurders en instellingen over te nemen.

De coördinatie van het beleid die via de Ministeriële Commissie Vernieuwing Publieke Belangen plaatsvindt, draagt bij aan het verbeteren van de beleidskwaliteit en werpt daarmee ook een drempel op voor, bijvoorbeeld, de risicoregelreflex. Zoals in de kabinetsreactie op het onderzoek van de Parlementaire Onderzoekscommissie Privatisering/Verzelfstandiging Overheidsdiensten van de Eerste Kamer is aangekondigd (Kamerstukken I, C1) zal het Integraal Afwegingskader (IAK) in de toekomst structureel worden toegepast. Dit betekent dat alle consequenties van voorgenomen maatregelen in kaart moeten worden gebracht. Ook is in de recent verschenen kamerbrief (Kamerstukken II, 29 362 nr. 224) over regeldruk aangekondigd dat de uitkomsten van het IAK in de toekomst zullen worden geopenbaard. Het kabinet beoogt hiermee transparantie te creëren

in de afwegingen die worden gemaakt bij de keuze voor bepaalde beleidsalternatieven.

3. De rol en positie van de externe toezichthouder helderder te definiëren en de verschillen tussen sectoren in kaart te brengen, deze te verklaren en hieruit best practices te destilleren. Het is daarbij raadzaam het (externe) financiële toezicht en het kwaliteitstoezicht meer geïntegreerd bij hetzelfde vakministerie te beleggen en dit ook dichter bij de minister te organiseren.

*Reactie:* Het kabinet onderschrijft dat het kwaliteitstoezicht en – indien van toepassing – het (externe) financiële toezicht gelijkwaardig aan elkaar belegd moeten worden. Het financieel toezicht moet niet ondergeschikt zijn aan het kwaliteitstoezicht of andersom. Zoals de commissie in haar rapport aangeeft zou de externe toezichthouder, naast meetbare resultaten, ook de minder meetbare kwaliteit en waarden van semipublieke instellingen in ogenschouw moeten nemen. Het kabinet onderschrijft de notie dat externe toezichthouders in de toekomst meer dan nu rapportages van instellingen zouden moeten benutten om in gesprek te gaan met instellingen. Deze worden zo een instrument voor noodzakelijke reflectie. Zij moeten dus niet enkel oog hebben voor de vraag of instellingen aan hun rapportageverplichtingen en kwantificeerbare parameters voldoen. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft onlangs het rapport 'Toezien op publieke belangen: Naar een verruimd perspectief op rijkstoezicht' uitgebracht. Dit rapport gaat ook in op de positionering van extern toezicht. Uw Kamer ontvangt hierop een kabinetsreactie. In die kabinetsreactie zal ook nader worden ingegaan op deze aanbeveling van de commissie.

4. In het Burgerlijk Wetboek voor verenigingen en stichtingen een taakomschrijving op te nemen voor de interne toezichthouder (raad van toezicht) die vergelijkbaar is met die voor vennootschappen. Daarnaast is het raadzaam voor werknemers of burgers een sterker voordrachtsrecht te creëren in raden van toezicht.

*Reactie:* De minister van Veiligheid en Justitie heeft in eerder overleg met de Tweede Kamer aangekondigd (AO Civielrechtelijke onderwerpen, 3 juli 2013, Kamerstukken II, 33 695 nr. 2) met een voorstel te komen om in Boek 2 BW te regelen dat stichtingen en verenigingen kunnen kiezen voor een toezichthoudend orgaan. De minister van Veiligheid en Justitie heeft Uw Kamer hierover geïnformeerd (Kamerstukken II, 33 750, nr. 31). Het voorstel zal een algemene taakomschrijving bevatten die dan voor alle toezichthouders, semipubliek of niet, dezelfde is. In sectorspecifieke wetgeving wordt daarnaast een nadere concretisering van taken voor interne toezichthouders uitgewerkt. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over het expliciet benoemen van toezien houden op het goed verrichten van de publieke taak van instellingen of over het zorgdragen voor goed zicht op financiële risico's van bestuurders.

Rond het voordrachtsrecht van specifieke groepen betrokkenen is al het een en ander mogelijk. Huurdersverenigingen en cliëntenraden in de zorg hebben een (bindend) voordrachtsrecht. De medezeggenschapsorganen in het onderwijs hebben ook het recht (dat uiteenlopend is vormgegeven) om een voordracht te doen voor de benoeming van een lid van het interne toezichthoudende orgaan. Ook heeft de ondernemingsraad (OR) een aanbevelingsrecht, danwel een versterkt aanbevelingsrecht (structuurvennootschappen). Verder bestaat de mogelijkheid om via de statuten van verenigingen en stichtingen een (bindend) voordrachtsrecht toe te kennen aan specifieke groepen. Indien er aandeelhouders zijn, benoemen deze, met inachtneming van vigerende voordrachtsrechten, de toezichthouders.

5. Erin te voorzien dat de minister, cliëntenraden, de bestuurders en leden van de raad van toezicht een verzoek tot een enquête alsook een verzoek tot ontslag kunnen indienen bij de Ondernemingskamer. Daarnaast zou waar mogelijk de civiele aansprakelijkheid van bestuurders en toezichthouders moeten worden aangescherpt.

*Reactie:* Het kabinet hecht waarde aan tegenkracht in semipublieke instellingen en verkent

dan ook de mogelijkheden om de positie van stakeholders van instellingen te versterken. Op dit moment is in juridische zin al veel mogelijk. De minister van Veiligheid en Justitie heeft Uw Kamer een uitgebreider overzicht doen toekomen (Kamerstukken II, 33 750, nr. 31). Dit heeft betrekking op alle hier genoemde aandachtspunten: enquêterecht, ontslag en civiele aansprakelijkheid. In de betreffende brief worden ook additionele juridische maatregelen aangekondigd. Tezamen met voorstellen die vanuit betreffende vakdepartementen worden gedaan, wordt invulling gegeven aan deze aanbeveling van de commissie.

6. Bij de normering (top)inkomens zorg te dragen voor consequente handhaving. Buiten kijf dient te staan dat prestatiebeloning of andere vormen van variabele beloning niet passend zijn in de semipublieke sector, aangezien die onvoldoende recht doen aan het karakter van publieke dienstverlening.

*Reactie:* Met de inwerkingtreding van de Wet Normering Topinkomens (WNT) zijn de (top)inkomens in de in deze wet aangewezen publieke en semipublieke sectoren sinds 1 januari 2013 strikt genormeerd. Daarbij dient wel te worden opgemerkt, dat voor bestaande gevallen sprake is van een overgangsrecht. Met de WNT wordt een stelsel van toezicht en handhaving geïntroduceerd, op grond waarvan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, of de minister waaronder de betreffende sector ressorteert, bij niet-naleving zal optreden. Prestatiebeloning of andere vormen van variabele beloning zijn binnen het kader van de WNT niet toegestaan. In de loop van 2014 zal de monitoring over de toepassing van de WNT over 2013 verschijnen. dan komt er ook inzicht in eventuele overschrijdingen en zal er waar nodig worden gehandhaafd.

7. De reikwijdte van de Wet Nationale Ombudsman uit te breiden tot de semipublieke sector. Ook valt te overwegen om bij een wijziging van de Wet Openbaarheid van Bestuur deze te verruimen tot die delen van de semipublieke sector die er nu buiten vallen.

*Reactie:* De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft Uw Kamer op 15 augustus aangegeven dat hij het initiatiefwetsvoorstel van GroenLinks aangaande de Wet Openbaarheid van Bestuur (WOB) afwacht (Kamerstukken II, 33 328, nr. 5). Transparantie van prestaties kan langs andere wegen gestalte krijgen dan langs de lijn van de WOB . Op dit moment verkent het kabinet hoe transparantie als instrument kan worden ingezet om de prestaties van semipublieke sectoren te verbeteren.

Als reactie op de reikwijdte van de Wet Nationale Ombudsman: In termen van geschillenbeslechting en klachtenafhandeling is bij zowel instellingen als op sectorniveau al veel geregeld. Het is raadzaam om hier, in samenspraak met de sectoren, meer duidelijkheid over te scheppen en daar op instellingsniveau, bijvoorbeeld via de website, aandacht aan te besteden.

8. De verschillen in medezeggenschap in kaart te brengen en waar mogelijk te versterken. Hoewel instellingen vrijheid moeten hebben om de inspraak zelf te kunnen inrichten, dient elk medezeggenschapsorgaan dezelfde ruime basisbevoegdheden te hebben.

*Reactie:* Inspraak van medezeggenschapsorganen is een belangrijke tegenkracht in semipublieke organisaties. De bevoegdheden van medezeggenschapsorganen moeten altijd worden gezien in de context van de andere tegenkrachten die in een ordening van de sector aanwezig zijn. Over de rol en verantwoordelijkheid van de medezeggenschap in het onderwijs vindt op dit moment al een debat plaats met de Kamer (Kamerstukken II, 33 495, nr. 33). In de zorg is een debat daarover aanstaande (Kamerstukken II, 32 012, nr. 15). Vanuit het ministerie van Economische Zaken zal een inventariserend onderzoek worden uitgevoerd naar de inrichting van medezeggenschap in brede zin in de verschillende sectoren.